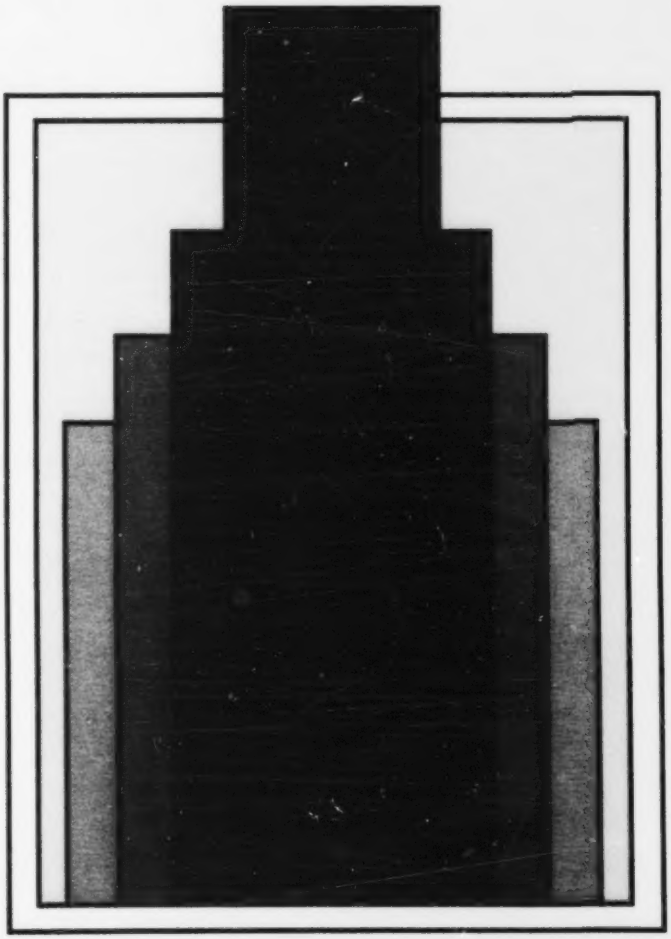
Public Works Canada | Travaux publics Canada

Five Year Corporate Plan

1990-91 to 1994-95



Canada

Table of Contents

5	Introduction
6	Public Works Canada's Planning Structure
7	The External Environment
9	The Internal Environment
12	The Public Works Canada Mandate
13	Corporate Commitment and Values
14	Strategic Direction
16	Corporate Objectives and Goals for 1990-1991

March 1990

Introduction

Public Works Canada is an operating department of the Government of Canada with specific responsibility for the provision of real property services to the Government. These services include the acquisition and management of general purpose office space, and the provision of architectural, engineering, and realty services.

The Public Works Canada Five Year Corporate Plan is established as a guide for the development of the Department from 1990-1991 to 1994-1995. It sets out a strategic vision of the future and the operational priorities which the Department will stress in realizing that future.

It is acknowledged that there are limits to our ability to know the future, let alone control it. However, the Five Year Plan is set out in the firm belief that stating a vision of the future maximizes our opportunity to direct that future towards desired ends. At the same time it will encourage better understanding and cooperation both internally and with our clients. The Plan will therefore be of value to all managers and employees of Public Works, as well as to the many clients of Public Works services who wish to gain an understanding of the basic focus and direction of the Department.

The Plan begins with a brief review of the Public Works planning structure. It then considers the dominant influences from the external and internal environments bearing on the Department over the next five years; reviews the Department's mission, commitment and values; outlines the Department's strategic direction and related strategic thrusts and tactics; and, finally, sets out specific goals for the first year of the Plan (1990-1991).

This Plan is the second update of the first Five Year Corporate Plan introduced in 1988. It builds upon the thrusts outlined in these earlier versions, including the need for businesslike operations within the context of government downsizing, and the need to realize operational efficiencies.

Public Works Canada's Planning Structure

Public Works has always emphasized planning as a means of effectively directing its resources. However, until recently, most of the Department's planning has been of a relatively short-term nature, focusing on immediate operational needs and Treasury Board requirements to provide one to three year forecasts of financial or human resource utilization. This approach has been modified by the Department's new planning structure which includes both short-term operational plans and longer-term and strategic perspectives.

The planning process begins with the establishment of a departmental strategy set out by the Executive Committee, with supporting thrusts and tactics. These provide the fundamental vision and overall guidelines for the planning and development of the Department, and are shown on pages 14-15 of this Plan.

The Five Year Corporate Plan takes this vision, expands on it, sets out a five year plan for its realization, and gives specific targets in key areas, usually within the context of specific corporate goals for the first year of the planning period. These directions and goals are then reflected in Branch Five Year Plans, which articulate this longer-term vision on a Branch-specific basis. Similarly, the corporate directions are reflected in the longer-term subject-specific functional plans like the Five Year Corporate Human Resources Management Plan or the Strategic Information Technology Plan, currently under development. Operational and work plans are then developed. A fuller review of this process can be found in "Public Works Canada Planning Process", November, 1989.

The External Environment

There are a several aspects of PWC's external environment which will be important over the life of the plan.

Restraint in Government:

Public Works provides real property services to a wide range of clients within the Federal Government. In recent years, this client base has shared a government-wide need for expenditure restraint. The rapid growth of the Public Service has ended, and the emphasis is on economy, efficiency and value for money in the delivery of services. These themes are likely to remain dominant throughout the period of the Plan.

The emphasis on restraint in government is also expected to have an effect on the nature of our work and the methods used for its delivery. There will be less emphasis on new and large building projects, and more on smaller works. There will be a greater push towards the ongoing maintenance of existing buildings rather than the creation of new facilities. There will be a tendency to increase the use of leasing or lease-purchase to meet space needs. Clients will demand quicker responses, and often more creative solutions to their pressing real property problems.

Technology and Management Trends:

The rapid growth of computer and communications technology is expected to have a significant impact on the type of work we do in the future and the way we go about doing it. Many of the jobs which involve repetitive and relatively simple tasks will be replaced by machines. There will be a greater demand for higher-level, more intellectual skills. The pace of technological change will increase.

Technology will also encourage the decentralization of decision making and management reporting. With the widespread use of the microcomputer, regional and district offices have powerful tools available for analysis. The improvement of systems will allow more autonomous decision making, and allow for a greater sense of responsiveness to clients at the local level.

The use of new technologies will create demands for higher levels of skills within the real property and construction environment. Public Works must ensure that its people have the necessary skills and aptitudes, and that the appropriate management structures are in place to ensure performance in this environment.

Demographic Trends:

Forecasted changes in the demographic composition of the Canadian labour force will have important repercussions for Public Works. Population growth is declining and the labour force is growing at a decreasing rate. This will lead to an aging and probably less mobile labour force. With an increased demand everywhere for highly skilled resources, Public Works will likely find it increasingly difficult to fill its positions in many areas.

The social composition of the labour force is also changing, with greater participation of women, aboriginals, and visible minorities. The federal government's declared desire to increase the proportion of underrepresented Canadians in the Public Service will accentuate the requirement for policies sympathetic to the needs and concerns of these groups.

The Environment:

The management of the environment is seen more and more as the most critical issue of the nineties. Problems range widely, from control of basic pollutants to the management of air and water quality and provision of an overall environment that is conducive to productivity. The Brundtland Commission's idea of managing our economy and environment to ensure long-term 'sustainable development' seems to best capture society's ambitions here.

Governments are being asked to take the leadership in the environmental area, most particularly by establishing and enforcing standards. In turn, governments themselves must be aware of their own importance as examples in this important area.

The Internal Environment

The internal environment of Public Works Canada has undergone considerable changes in recent years. These include a fundamental reorganization of the Department to distinguish between the custodian and the various service roles; the adoption of businesslike practices such as market-based charging for services; the centralization of architectural and engineering and related contracting services within the Department; and the use of planning as a corporate management tool. Below are some of the challenges that stem from this renewed internal environment.

A Single Departmental Identity:

There is only one Public Works Canada, but it has three very distinct businesses. The Real Property Program acts primarily as the custodian or landlord for the federal government's general purpose office space. It serves as a control agent for the Treasury Board in allocating existing space among federal government clients and arranging for new space as required. The Real Property Program establishes agreements with the two Service Branches for the delivery of many of the services required to fulfill its mandate.

The Architectural and Engineering Services Branch provides services to the federal government in the architecture and engineering, and dredging and fleet areas. These services have been largely centralized in Public Works Canada, and their use by all departments made compulsory. However, there will be very serious stresses on the business volumes for this service due, in part, to government restraint, the reduced volume of new and large building projects, and the utilization of alternative means of federal program delivery. If this trend is to continue, a reassessment of the Branch's core activities and resources will be required.

Realty Services provides a wide range of services to the Federal Government in the realty area. The use of Public Works to perform these services is not, for the most part, compulsory. Realty Service is therefore required actively to market its services, and, from a business point of view, its success will be largely dependent on its own endeavors.

Businesslike Operations:

Public Works has adopted a number of measures in the recent past which have moved it in the direction of more businesslike operations. These include the establishment of market-based charging for services and the use of agreements to stipulate requirements between the buyers and sellers of services.

The Services Program is managed on a revolving fund basis so that its costs, except those associated with the cost of doing business as a department of government, are met by billing clients for service at market-based rates. Over the next five years, the operating loss incurred in the revolving fund is expected to remain relatively constant.

Human Resources:

The number of people working for Public Works Canada has been reduced somewhat in recent years, reflecting overall Government policy in this area and the changing business demand for PWC services. This decline is expected to continue over the next few years and then level off to 1995.

At the same time, generally higher-level skills will be required of Public Works employees over the next five years. Automation, improved technology and the use of the private sector for implementation will move our labour force towards managing and directing work, rather than actually carrying it out. There will also be an increased need for marketing and public relations skills among our staff.

To meet these needs PWC employees can expect to devote more of their time to training and skills upgrading. A structured approach to training will be developed. Needs will be identified and training solutions developed.

Many other aspects of the human resource situation will require attention over the period. The problem of an aging Public Works labour force will be addressed by making special efforts to ensure that more young people are brought into Public Works and encouraged to stay. Also, the employment of underrepresented groups will be increased so that PWC will better reflect the Canadian population and the overall real estate and construction industries in which we operate. The use of both official languages in the workplace will be emphasized. Employees affected by work force adjustment will continue to receive all possible opportunities for skills upgrading and redeployment.

Improved Efficiency:

When clients are charged full rates, they have every right to demand the highest level of efficiency from the service agents. The Department has taken a number of steps in the recent past to review and improve its efficiency in the delivery of its products and services.

This push for greater efficiency will continue throughout the life of the Plan. Particularly important will be the demonstration of the value added by PWC Services and the most economic use of the private sector.

Client Service Focus:

As a government service agency, Public Works measures its success by the extent to which it can meet client requirements in a businesslike manner within the limitations imposed by common government controls. Besides the normal reviews done by the Audit and Evaluation Branch, the Department carries out, from time to time, a review of its performance from the client's perspective. These reviews will become more frequent and more specific in the future as clients are asked to evaluate individual PWC services.

One such study, carried out recently by Angus Reid Associates for Public Works, found that services were generally very effective and clients were awarding PWC high marks for quality, timeliness and commitment. However, shortcomings were identified in the areas of project reporting, billing and communications.

Over the period of the Five Year Plan, Public Works will work to realize a more client-responsive organization. Activities will include improvements in the timeliness and responsiveness of the billing and reporting systems and in employee training. They will also include developing a commitment to the client service which goes beyond the interests of the specific Service Branches to embrace those of the entire corporation. Employees will increasingly see themselves as either serving a client directly, or serving someone else who, in turn, is serving a client.

The Public Works Canada Mandate

The Five Year Corporate Plan focuses on the achievement of the PWC mandate. This mandate is defined in the several Acts of Parliament, primarily the Public Works Act, which outline the Department's jurisdiction; and in the "Operational Planning Framework" which sets out the Department's program structure. The mandate is summarized in the PWC mission statement, as follows:

- to attend to the Government's office and other real property needs; and
- to offer expert advice and services in the provision, management, operation and disposal of federal real property at market-based rates;
- while contributing to the Government's social, economic and environmental objectives.

Corporate Commitment and Values

Public Works is committed to: "achieving excellence, operating with integrity and earning respect in the fulfillment of the PWC mission".

This commitment reflects the core values practiced in the Department. These values in turn focus around our common service role. Excellence is understood to be "the effective and efficient provision of the appropriate and specified service". Integrity is seen as "the provision of services in a consistent, thorough, and open manner within agreed-upon parameters and with appropriate attention to economy, prudence and probity". Earned respect is the inevitable product of clearly defined project parameters, good two-way communication with clients, and effective and efficient product delivery.

Strategic Direction

Public Works has recently undergone an internal review of its strategic position. This review resulted in the acceptance of a defined corporate strategy, together with the identification of thrust items and tactics for their achievement. These set the parameters for the 1990-1995 Five Year Corporate Plan. The PWC Corporate Strategy is as follows:

> "We see ourselves as being in the business of serving the real property needs of the Federal Government. We also see ourselves as an organization that is responsive and sensitive to our clients' needs, that strives in all its business endeavours to maximize its effectiveness through the application of sound business discipline.
>
> To accomplish this, we must build on the strengths of our employees, orient ourselves to the needs of our clients, improve our efficiency and business processes, and be adaptable to change."

The strategic thrusts of the Corporate Strategy have been defined as follows:

1. **BUILD ON THE STRENGTH OF OUR EMPLOYEES:** We recognize that our most valuable asset is our employees and we must build on that strength in order to continue to fulfill our mission. We also recognize that we must provide our employees with the means and incentives that will allow them to do their jobs as efficiently and effectively as possible.

2. **ORIENT OURSELVES TO THE NEEDS OF OUR CLIENTS:** In support of the government policy and ministerial direction, we are a service agency to our clients but we are also a control agent for Treasury Board. We recognize that we must sensitively balance our two roles but we also recognize that we have business obligations to both.

3. **IMPROVE OUR EFFICIENCY AND BUSINESS PROCESSES:** We recognize that in order to fulfill our business obligations, we must operate with the discipline of a business enterprise. That means that we must continue to focus on improving our efficiency and business processes so that we can maximize our effectiveness.

4. **BE ADAPTABLE TO CHANGE:** We recognize that we face many challenges, changes, risks and opportunities and we recognize that we must be able to deal with these and adapt if we are to continue to successfully fulfill our mission.

The following tactics provide an action-based focus for the strategic thrusts.

- Provide pertinent and timely advice, information and service to the Minister and executive of the Government.
- Satisfy client needs in a businesslike manner.
- Manage investment in the maintenance and development of the real property under our custodianship to ensure a maximum return.
- Develop and maintain human resource policies which allow our employees to grow and feel rewarded.
- Seek out new business opportunities.
- Deploy resources optimally and place authority and accountability where it is most effective.
- Continue to emphasize teamwork and communications.
- Simplify processes and systems.
- Work toward optimum effectiveness in our automated systems.
- Exploit changing technology, new management trends and new practices.

Corporate Objectives and Goals for 1990-1991

The preceding statements of Strategic Direction, Strategic Thrusts and Tactics reflect the broad direction which has been struck for the Department for the next five years and beyond. The following Corporate Objectives and Goals for 1990-1991 translate these statements into specific operational terms.

As with the Tactics, the four Corporate Objectives are not confined to a specific fiscal year, and therefore provide a measure of continuity from year to year. The Corporate Goals associated with each of the four Objectives, however, have been framed to provide specific output-oriented targets for the coming year. The Branch Goals which respond to the Corporate Goals will reflect the contribution of each Branch.

1. **CORPORATE CULTURE:** Promote the values embodied in the Corporate Commitment; place a high priority on human resource management, and actively foster teamwork among all elements of the Department.

    1.1 Complete or update Memoranda of Understanding between Branches to ensure clarity of expectations and absence of overlap or duplication.

    1.2 Develop and maintain human resources policies that allow our employees to grow and feel rewarded.

    1.3 Achieve departmental commitments for Work Force Adjustment, Employment Equity, Official Languages, and Entry Level Recruitment.

    1.4 Establish a corporate-level training strategy.

    1.5 Ensure communication and understanding, at all levels, of departmental plans and goals.

    1.6 Foster, through managerial example, teamwork among all levels of the Department.

2. **BUSINESS MANAGEMENT:** Deliver cost-effective products and quality services at market-based rates to meet the specified operational requirements of PWC customers.

   2.1 Manage investment in the maintenance and development of the real property under our custodianship to ensure maximum return on investment.

   2.2 Continue to rationalize PWC's Real Property Program and inventory.

   2.3 Identify and pursue new business opportunities which will preserve or expand our business volumes.

   2.4 Introduce progress billing.

   2.5 Ensure final client billing occurs within 60 days of project completion.

   2.6 Reduce collection period to an average of 60 days from issuance of bill.

   2.7 Develop and implement a standard client reporting process.

   2.8 Complete a strategic review of departmental use of information technology and set out comprehensive plans for the coming decade.

   2.9 Develop and introduce measures to increase the effective utilization of our human resources.

   2.10 Develop and introduce measures to increase the delegation of authority to line managers.

   2.11 Continue to develop and introduce cost effectiveness measures.

   2.12 Achieve contribution margins of 12.8% (A&ES) and 12.3% (Realty Services).

   2.13 Achieve corporate overhead within levels forecast in MYOP.

3. **EXECUTIVE SUPPORT:** Support the Minister and the Deputy Minister so as to provide sound advice, timely information and effective assistance.

   3.1 Provide, on a priority basis, advice and support for the Minister and Deputy Minister in such areas as policy analysis, briefing notes, issue reports, Cabinet documents, Treasury Board submissions, monitoring of Crown Corporation issues, contract disputes resolution and ministerial correspondence.

4. **PLANNING:** Maintain a corporate planning process which includes a five year corporate plan to articulate how the Department's mission will be pursued, and ensure the availability of subordinate plans.

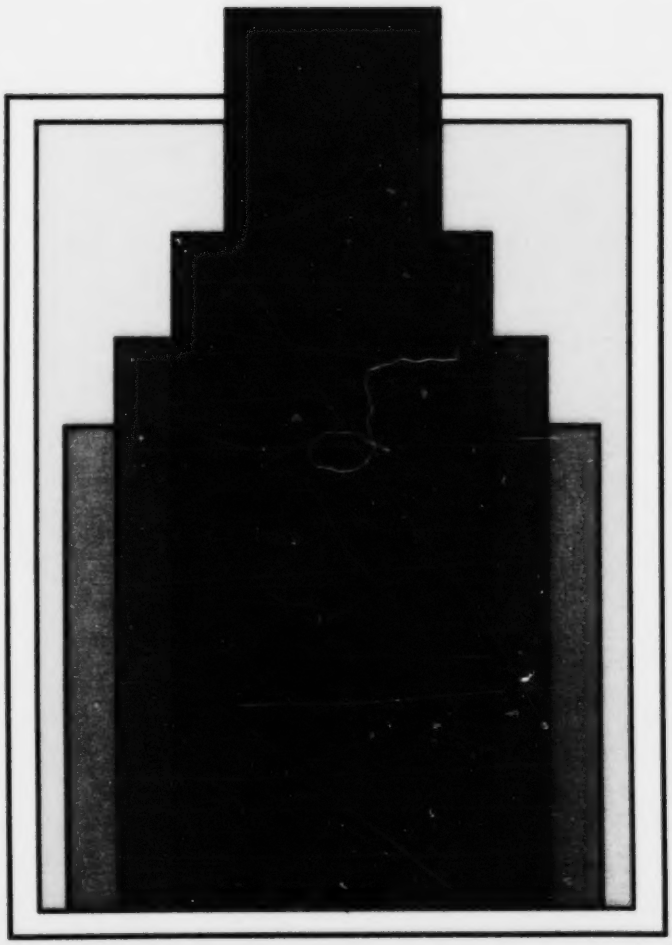
   4.1 Complete the development of remaining components of the Corporate Planning Process.

   4.2 Ensure corporate-level planning that reflects and supports a unified departmental identity.

Travaux publics Canada | Public Works Canada

Plan quinquennal ministériel

1990-1991 à 1994-1995



Canada

Table des matières

5	Introduction
6	Structure de planification de Travaux publics Canada
7	Contexte socio-économique
9	Organisation interne
12	Mandat de Travaux publics Canada
13	Engagement et valeurs du Ministère
14	Orientation stratégique
16	Buts et objectifs de Travaux publics Canada pour 1990-1991

Erratum :
Page 18. Le 3e objectif devrait se lire de la façon suivante :
«Appuyer le ministre et le sous-ministre, de façon à fournir à ceux-ci de bons conseils, des renseignements actuels et une aide efficace.»

Mars 1990

Introduction

Travaux publics Canada est un ministère opérationnel du gouvernement du Canada qui a la responsabilité d'assurer des services immobiliers au gouvernement, notamment des services d'architecture et de génie, des services relatifs aux biens immobiliers, de même que l'acquisition et l'administration de locaux à bureaux polyvalents.

Le Plan quinquennal ministériel de Travaux publics Canada sert de cadre de référence au développement du Ministère pour la période allant de l'exercice 1990-1991 à celui de 1994-1995. Le Plan constitue une vision stratégique de l'avenir et décrit les grandes priorités opérationnelles que se fixe le Ministère pour atteindre ses objectifs.

Tout en reconnaissant qu'il y a des limites à ce que l'on peut prévoir et que nul n'est vraiment maître de l'avenir, nous avons conçu le Plan quinquennal avec la ferme conviction qu'énoncer notre vision de l'avenir augmente nos chances d'influer sur le cours des événements et de voir ainsi nos plans se réaliser. Ce faisant, nous aidons à faire mieux comprendre nos objectifs et favorisons une meilleure collaboration au sein de l'organisation et avec nos clients. Le Plan sera donc utile à tous les gestionnaires et les employés de Travaux publics Canada, ainsi qu'à ses nombreux clients qui souhaitent mieux comprendre l'orientation fondamentale du Ministère.

Le Plan donne d'abord un aperçu de la structure de planification de Travaux publics Canada, puis met en relief les principaux facteurs internes et externes qui influeront sur les activités du Ministère au cours des cinq prochaines années; il passe ensuite en revue le mandat de ce dernier, son engagement et ses valeurs; il présente l'orientation stratégique de TPC ainsi que les idées-forces et les tactiques qui en découlent; et, enfin, fixe des objectifs précis pour le premier exercice visé par le Plan (1990-1991).

Ce Plan constitue la deuxième mise à jour du premier Plan quinquennal ministériel de 1988. Il repose sur les idées-forces définies dans les premières versions, qui recommandaient l'adoption d'un mode de fonctionnement analogue à celui du secteur privé, compte tenu des restrictions imposées à l'appareil gouvernemental et de la nécessité d'accroître l'efficience opérationnelle.

Structure de planification de Travaux publics Canada

Travaux publics Canada a toujours privilégié la planification comme moyen efficace d'orienter ses ressources. Jusqu'à tout récemment toutefois, la plus grande partie de cette planification se faisait à relativement court terme, et visait essentiellement à répondre à des besoins opérationnels urgents ainsi qu'à fournir les prévisions triennales exigées par le Conseil du Trésor concernant l'utilisation des ressources humaines et financières. Cette façon de faire a changé depuis l'adoption par le Ministère d'une nouvelle structure de planification qui inclut à la fois la planification à court terme et des perspectives à plus long terme et stratégiques.

Le processus de planification commence par l'établissement d'une stratégie ministérielle définie par le Comité de direction et complétée d'idées-forces et de tactiques. De ces éléments se dégagent la vision fondamentale du Ministère ainsi que les lignes directrices générales guidant la planification et le développement du Ministère, lesquelles figurent aux pages 14 à 15 du présent document.

Le Plan quinquennal considère ensuite l'avenir dans un contexte socio-économique global et dresse un plan d'action et fixe des buts précis dans des secteurs-clés, allant généralement dans le sens des grands objectifs du Ministère qui ont été établis pour la première année du Plan. Ces orientations et ces objectifs sont ensuite repris dans les plans quinquennaux des directions générales, qui eux aussi s'inscrivent dans la ligne de pensée générale de l'organisation, c'est-à-dire contribuent à la réalisation du plan à long terme, mais s'appliquent aux directions générales. De la même façon, les orientations ministérielles sous-tendent les plans fonctionnels sectoriels à long terme, comme le Plan quinquennal de gestion des ressources humaines, ou la Planification stratégique des technologies de l'information, en cours d'élaboration. On élabore ensuite des plans opérationnels et des plans de travail. Pour des explications plus détaillées de ce processus de planification, consulter <<Le processus de planification de Travaux publics Canada>>, paru en novembre 1989.

Contexte socio-économique

Plusieurs facteurs extérieurs à TPC auront de grandes incidences sur les activités du Ministère pendant la durée du Plan.

Les compressions budgétaires du gouvernement :

Travaux publics Canada fournit des services immobiliers à un vaste éventail de clients au sein du gouvernement fédéral. Depuis quelques années, ces clients subissent aussi des compressions. La croissance rapide du secteur public est en effet chose du passé, les valeurs dominantes étant maintenant l'économie, l'efficience et l'optimisation des ressources dans la prestation de services. Ces mots d'ordre ne risquent pas de changer pendant la durée du Plan.

L'effet des compressions devrait se faire sentir dans la nature de notre travail autant que dans nos méthodes d'exécution. Il y aura moins de nouveaux projets de construction de grande envergure, et plus de petits. On mettra davantage l'accent sur l'entretien des immeubles existants plutôt que sur la construction de nouveaux. La location et le bail-achat seront de plus en plus utilisés. Les clients exigeront une réponse plus rapide à leurs besoins immobiliers, et souvent des solutions plus originales à leurs urgents problèmes.

La technologie et les tendances dans la gestion :

Le développement rapide de l'informatique et des télécommunications aura une grande incidence sur la nature de notre travail et notre façon de l'exécuter. Une grande partie des tâches répétitives et relativement simples seront confiées à des machines; c'est pourquoi les employés recherchés seront ceux qui possèdent une formation plus poussée et de plus grandes capacités intellectuelles. L'informatisation ira en s'accélérant.

La technologie facilitera en outre la décentralisation de la prise de décision et des rapports de gestion. L'usage de l'ordinateur se généralisant, les bureaux régionaux et de district disposent maintenant de puissants outils d'analyse. Le perfectionnement des systèmes permettra une plus grande autonomie dans la prise de décision, et il nous aidera à mieux répondre aux besoins des clients, à l'échelle locale.

Dans les secteurs de l'immobilier et de la construction, l'informatisation nécessitera de plus grandes compétences. Par conséquent, Travaux publics Canada doit faire en sorte que ses employés possèdent les compétences et les aptitudes requises et se doter des structures de gestion adaptées au contexte informatique.

Les tendances démographiques :

La main-d'oeuvre canadienne est appelée à diminuer, et ce phénomène aura de graves conséquences pour Travaux publics Canada. La population croît moins rapidement qu'auparavant, et la main-d'oeuvre aussi. L'effectif vieillissant sera probablement moins mobile qu'aujourd'hui. Comme tous les employeurs se disputeront les employés très qualifiés, il est à prévoir que Travaux publics Canada aura de plus en plus de difficulté à combler les postes vacants dans plusieurs secteurs.

La composition de la main-d'oeuvre canadienne est elle aussi en train de changer, les femmes, les autochtones et les membres de minorités visibles y occupant une plus grande place. L'intention du gouvernement fédéral d'augmenter la proportion des membres de groupes sous-représentés dans son effectif l'obligera à adopter des politiques tenant compte des besoins particuliers de ces groupes.

L'environnement :

La gestion de l'environnement se profile de plus en plus nettement comme le grand défi de la société des années quatre-vingt-dix. Les problèmes vont du contrôle des principaux polluants et de la gestion de la qualité de l'air et de l'eau, à l'aménagement d'un milieu de travail qui favorise la productivité. Le concept de développement durable préconisé par la Commission Brundtland semble par ailleurs correspondre parfaitement aux aspirations de la société canadienne.

On demande aux gouvernements d'être les chefs de file en matière d'environnement, surtout pour ce qui est d'établir des normes et de veiller à leur respect. Ils doivent par ailleurs prendre conscience du caractère exemplaire de leurs actions et de leur rôle naturel de leader dans ce domaine crucial.

Organisation interne

L'organisation interne de Travaux publics Canada a subi d'importants changements ces dernières années. Citons à ce chapitre la réorganisation du Ministère, qui visait à établir une distinction entre son rôle de gardien et les différents rôles qu'il joue en matière de prestation de services, l'adoption de pratiques commerciales comme l'imputation des prix du marché pour les services, la centralisation des services d'architecture et de génie et les services d'impartition connexes au Ministère et le recours à la planification comme outil de gestion. Voici quelques-uns des défis que le Ministère devra relever et qui découlent de cette nouvelle organisation interne.

Une seule image de marque pour le Ministère :

Travaux publics Canada ne fait qu'un, mais il se répartit en trois secteurs d'activité très différents. Les services de gestion immobilière, au moyen du Programme des biens immobiliers, font office de gardien, ou de locateur, des locaux à bureaux polyvalents du gouvernement fédéral. Ce sont eux qui répartissent les locaux existants entre les divers clients du gouvernement fédéral ou leur trouvent de nouveaux locaux s'il y a lieu; ils assument ainsi des fonctions de contrôle pour le compte du Conseil du Trésor. En vertu du Programme des biens immobiliers, des ententes sont conclues avec les deux directions générales de services en vue de la prestation d'une grande partie des services nécessaires à l'exécution du mandat de TPC dans ce secteur.

Les Services d'architecture et de génie fournissent les deux types de services du même nom au gouvernement fédéral, ainsi que des services de dragage et des services de flotte. Ces derniers ont été pour la grande majorité centralisés à Travaux publics Canada, et tous les ministères sont obligés d'y faire appel. Cependant, le volume d'affaires pour ces services risque de péricliter à cause, entre autres, des compressions budgétaires, de la diminution du nombre de grands projets de construction et de la possibilité d'exécuter les programmes fédéraux par d'autres moyens. Si cette tendance se poursuit, il faudra réévaluer les principales activités et ressources de la Direction générale.

Les Services de l'immobilier assurent une vaste gamme de services immobiliers au gouvernement fédéral. Dans la plupart des cas, il n'est pas obligatoire de recourir aux services de cette direction générale. Elle doit donc se lancer dans la mise en marché de ses services et, sur un plan strictement commercial, son succès dépendra largement de ses propres initiatives.

Les pratiques commerciales :

Travaux publics Canada a pris un certain nombre de mesures depuis quelque temps afin d'en arriver à un mode de fonctionnement analogue à celui d'une entreprise privée, par exemple, l'imputation des prix du marché pour les services et la négociation d'ententes qui précisent les droits et obligations des vendeurs et des acheteurs de services.

Le Programme des services est géré à partir d'un fonds renouvelable, de façon à ce que les coûts engendrés puissent être recouvrés en facturant aux tarifs du marché les services aux clients. Au cours des cinq prochaines années, les pertes d'exploitation enregistrées dans le fonds renouvelable devraient se maintenir à un niveau constant.

Les ressources humaines :

Depuis quelques années, on a réduit quelque peu l'effectif de TPC, en application de la politique gouvernementale à cet égard, et en fonction des changements dans la demande de services. L'effectif devrait continuer de décroître jusqu'en 1995, où il devrait se stabiliser.

Cependant, d'ici cinq ans, Travaux publics Canada aura besoin d'employés aux compétences généralement plus poussées qu'aujourd'hui. L'informatisation, le perfectionnement de la technologie et le recours au secteur privé pour l'exécution des travaux réorientera l'effectif vers des postes de gestion et de direction des travaux, plutôt que d'exécution. Le Ministère aura aussi besoin d'un plus grand nombre d'employés ayant des compétences en matière de relations publiques et de mise en marché.

Pour s'adapter à ce nouveau contexte opérationnel, les employés devront s'attendre à passer plus de temps en formation et en perfectionnement. Il faudra structurer la formation, déterminer les besoins et définir des solutions.

Bien d'autres aspects liés aux ressources humaines retiendront notre attention au cours de cette période. Pour contrer le vieillissement des effectifs, nous prendrons des mesures destinées à encourager les jeunes à entrer à TPC et à y demeurer. TPC recrutera davantage de candidats issus de groupes sous-représentés de façon à mieux refléter la composition de la population canadienne ainsi que celle des industries de l'immobilier et de la construction, dont nous faisons partie. Le recours aux deux langues officielles sera encouragé au travail. Les employés touchés par le réaménagement des effectifs continueront de bénéficier de toutes les possibilités voulues de perpectionnement ou de redéploiement.

L'efficience :

Les clients qui paient le prix fort du marché ont le droit d'exiger la plus haute efficience de leurs agents de services. Récemment, le Ministère s'est penché sur l'efficience de sa prestation en matière de services et a pris un certain nombre de mesures pour l'améliorer.

Tout au long de la période visée par le Plan, nous viserons une plus grande efficience. Nous chercherons particulièrement à faire valoir la valeur ajoutée par les services de TPC et les économies réalisées en faisant appel au secteur privé.

Le service aux clients :

En tant qu'organisme gouvernemental de services, Travaux publics Canada considère qu'il a rempli son mandat avec succès dans la mesure où il a répondu aux besoins du client comme l'aurait fait l'entreprise privée, et ce dans les limites imposées par les contrôles gouvernementaux courants. Outre les vérifications ordinaires effectuées par la Direction générale de la vérification et de l'évaluation, le Ministère fait faire, de temps à autre, un examen de son rendement du point de vue des clients. Ces examens deviendront plus fréquents et plus précis dans l'avenir car on demandera aux clients d'évaluer certains services.

La firme Angus Reid Associates a récemment mené une telle enquête pour le compte des Travaux publics. L'étude a révélé que les services étaient généralement assurés de façon très efficace, et que les clients étaient très satisfaits de la qualité du travail, du respect des délais et du respect des engagements. Cependant, des lacunes ont été décelées dans la facturation, les communications et les rapports d'information sur l'avancement des projets.

Au cours des cinq années du Plan, Travaux publics Canada cherchera à établir une organisation plus axée sur la satisfaction des besoins du client. Il prendra à cet effet des mesures et verra notamment à ce que les factures soient envoyées plus rapidement et à ce qu'elles soient plus détaillées, à ce que les rapports sur les projets soient plus complets et à ce qu'ils soient produits plus régulièrement, il verra aussi à améliorer la formation des employés et à prendre des engagements à l'égard des services aux clients, qui transcenderont les seuls intérêts des directions générales de services pour englober ceux de tout le Ministère. Les employés se percevront de plus en plus comme étant directement au service d'un client, ou comme étant au service de quelqu'un qui, lui, est au service d'un client.

Le mandat de Travaux publics Canada

Le Plan quinquennal ministériel est centré sur l'accomplissement du mandat de TPC. Ce mandat est défini dans différentes lois du Parlement, dont la *Loi sur les travaux publics*, qui décrit les attributions du Ministère, et le cadre du plan opérationnel, qui expose la structure des programmes du Ministère. On peut résumer la mandat de TPC par un énoncé de sa mission :

- satisfaire aux besoins de l'État en matière de bureaux et d'autres biens immobiliers;
- offrir, aux prix du marché, des conseils d'experts et des services concernant la fourniture, la gestion, l'exploitation et l'aliénation des propriétés immobilières fédérales;
- tout en contribuant à atteindre les objectifs sociaux, économiques et environnementaux de l'administration fédérale.

Engagement et valeurs du Ministère

Travaux publics Canada s'engage à : <<atteindre l'excellence, à travailler avec intégrité et à gagner le respect dans l'accomplissement de sa mission>>.

Cet engagement traduit les valeurs fondamentales du Ministère, centrées sur notre rôle de fournisseur de services communs. L'excellence doit être comprise comme étant l'exécution efficace et efficiente des services convenus et appropriés. On entend par intégrité la qualité et la fiabilité dans les services, la transparence dans la gestion, le respect des conditions établies, l'économie des moyens, la circonspection et le discernement dans la prise de décision et la probité. Le respect, nous le gagnerons tout naturellement en définissant clairement les paramètres des projets, en établissant de bonnes relations avec nos clients et en exécutant les services de façon efficace et efficiente.

Orientation stratégique

Travaux publics Canada a récemment procédé à un examen interne de son orientation stratégique, qui a eu comme résultat l'adoption d'une stratégie ministérielle bien définie, accompagnée d'idées-forces et de tactiques contribuant à sa réalisation. Les paramètres du Plan quinquennal 1990-1995 en découlent. La stratégie de TPC s'énonce comme suit :

> <<Selon nous, notre rôle est de répondre aux besoins immobiliers du gouvernement fédéral. Nous nous voyons également comme une organisation soucieuse de répondre aux attentes de ses clients et cherchant constamment à optimiser son efficacité au moyen d'une discipline opérationnelle rigoureuse.>>

> <<Pour ce faire, nous devons faire fond sur les points forts de nos employés, être attentifs aux besoins de nos clients, améliorer notre efficience et nos pratiques ainsi que savoir nous adapter au changement.>>

Les idées-forces de la stratégie ministérielle ont été définies comme suit :

1. **FAIRE FOND SUR LES POINTS FORTS DE NOS EMPLOYÉS :** Nous reconnaissons que nos ressources les plus précieuses sont nos employés et que nous devons faire fond sur cette force pour remplir notre mandat. Nous croyons également qu'il faut leur fournir les outils et les encouragements qui leur permettront de travailler de la manière la plus efficiente et efficace possible.

2. **ÊTRE ATTENTIFS AUX BESOINS DE NOS CLIENTS :** Conformément à la politique gouvernementale et à l'orientation du Ministère, nous sommes une organisation de services pour nos clients, mais aussi une organisation de contrôle pour le Conseil du Trésor. Nous devons trouver un juste équilibre entre nos deux rôles, sans oublier que nous avons des obligations envers les deux.

3. **AMÉLIORER NOTRE EFFICIENCE ET NOS PRATIQUES :** Pour remplir nos obligations, nous devons fonctionner de manière aussi disciplinée que dans le secteur privé. C'est-à-dire que nous devons consacrer nos énergies à améliorer notre efficience et nos pratiques pour optimiser notre efficacité.

4. **SAVOIR NOUS ADAPTER AU CHANGEMENT :** De multiples défis, changements, risques et occasions ne manqueront pas de se présenter à nous et nous devons être capables d'y faire face et de nous adapter pour continuer à nous acquitter de notre mission avec succès.

Les tactiques suivantes permettent de cibler les mesures à prendre en vue de la réalisation des idées-forces.

- Fournir en temps opportun des renseignements, des conseils et des services pertinents au Ministre et aux hauts fonctionnaires du gouvernement.

- Répondre aux besoins de nos clients de la même manière qu'un organisme du secteur privé.

- Gérer nos investissements de fonctionnement et d'entretien dans les biens immobiliers dont nous avons la garde afin d'obtenir un rendement maximal.

- Concevoir et mettre en oeuvre des politiques de ressources humaines qui permettent à nos employés de s'épanouir et de se sentir gratifiés par leur travail.

- Trouver de nouveaux créneaux.

- Déployer les ressources de façon optimale et répartir les pouvoirs et les responsabilités de la manière la plus efficace.

- Continuer d'accorder une grande attention au travail d'équipe et à la communication.

- Simplifier les processus et les systèmes.

- Travailler vers l'efficacité optimale de nos systèmes informatisés.

- Exploiter la nouvelle technologie ainsi que les nouvelles tendances et pratiques de gestion.

Objectifs ministériels pour 1990-1991

L'orientation stratégique, les idées-forces et les tactiques précédemment exposées indiquent de façon générale la voie qu'empruntera le Ministère au cours des cinq prochaines années. De celles-ci découlent des objectifs opérationnels particuliers pour 1990-1991.

Les quatre objectifs généraux, comme les tactiques, ne s'appliquent pas à un seul exercice, de façon à ce qu'il y ait une certaine continuité dans la gestion. Cependant, les buts liés à chacun des objectifs généraux ont été formulés de façon à obtenir des résultats précis au cours de l'exercice qui vient. Les buts des directions générales, qui font pendant aux buts du Ministère, font ressortir l'apport de chaque direction générale.

1. **CULTURE ORGANISATIONNELLE :** Promouvoir les valeurs véhiculées par l'engagement ministériel; accorder une haute priorité à la gestion des ressources humaines et favoriser le travail d'équipe entre toutes les composantes du Ministère.

   1.1 Compléter ou mettre à jour les protocoles d'entente entre les directions générales, pour s'assurer que les explications sont claires et qu'il n'y a ni chevauchement des responsabilités, ni dédoublement des tâches.

   1.2 Concevoir et appliquer des politiques en matière de ressources humaines qui permettent à nos employés de s'épanouir et de se sentir gratifiés par leur travail.

   1.3 Remplir les engagements ministériels à l'égard du réaménagement des effectifs, de l'équité en matière d'emploi, des langues officielles et du recrutement au niveau d'entrée.

   1.4 Établir une stratégie de formation à l'échelle du Ministère.

   1.5 Veiller à ce que les employés de tous les niveaux de l'organisation soient mis au courant des plans et des objectifs du Ministère et faire en sorte qu'ils les comprennent bien.

   1.6 Favoriser le travail d'équipe à tous les niveaux du Ministère, en encourageant les gestionnaires à donner l'exemple.

2. **GESTION DES ACTIVITÉS :** Fournir des produits rentables et des services de qualité aux prix du marché, pour répondre aux besoins opérationnels respectifs des clients de TPC.

2.1 Gérer nos investissements de fonctionnement et d'entretien dans les biens immobiliers dont nous avons la garde afin d'obtenir un rendement maximal.

2.2 Continuer à rationaliser le programme et le répertoire des biens immobiliers de TPC.

2.3 Trouver de nouveaux créneaux et chercher à les occuper afin de maintenir ou d'augmenter notre volume d'affaires.

2.4 Instaurer la facturation proportionnelle.

2.5 Veiller à ce que la dernière facture soit envoyée au client dans les 60 jours suivant la fin des travaux.

2.6 Réduire le délai de recouvrement à 60 jours, en moyenne, à partir de la date à laquelle la facture a été établie.

2.7 Concevoir et mettre en place une méthode uniformisée d'établissement des rapports aux clients.

2.8 Faire un examen stratégique de la technologie employée au Ministère et élaborer un plan d'ensemble pour la décennie qui vient.

2.9 Mettre au point et appliquer des mesures destinées à rationaliser l'utilisation de nos ressources humaines.

2.10 Concevoir et mettre en oeuvre des mesures permettant de déléguer davantage de pouvoirs aux gestionnaires hiérarchiques.

2.11 Continuer à mettre au point et à mettre en oeuvre des mesures visant à améliorer la rentabilité.

2.12 Réaliser des bénéfices sectoriels de 12,8 p. 100 (SAG) et de 12,3 p. 100 (Services de l'immobilier).

2.13 Maintenir les frais généraux dans les limites prévues au POP.

3. **SOUTIEN DE LA GESTION :** Améliorer le soutien donné au ministre et au sous-ministre, de façon à bien les conseiller, à leur fournir les renseignements dont ils ont besoin en temps opportun et à leur apporter toute l'aide voulue.

   3.1 Fournir, en priorité, des conseils et du soutien au ministre et au sous-ministre dans des domaines tels que l'analyse de politiques, les notes d'information, les rapports d'actualité, les documents du Cabinet, les présentations au Conseil du Trésor, la surveillance des dossiers touchant aux sociétés d'État, le règlement des différends liés aux marchés et la correspondance ministérielle.

4. **PLANIFICATION :** Suivre un processus de planification qui comprend un plan quinquennal ministériel afin d'établir les modalités d'exécution de la mission du Ministère et voir à ce qu'on dispose de plans secondaires.

   4.1 Finir d'élaborer les composantes du processus de planification ministérielle.

   4.2 Voir à ce que la planification au niveau du Ministère reflète et projette une seule image du marque pour le Ministère.